

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Arbeitspapier zur Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

-
am Anwendungsbeispiel Afrika

Dipl.Ing. (FH) Stefan Zwerenz, PhD cand.

Zusammenfassung

Die nachhaltige Verschiebung der Wachstumsmärkte in Richtung Emerging Markets (und hier insbesondere in die BRIC-Staaten) infolge der Wirtschaftskrise 2008/2009 hat die bereits weit reichend konsolidierte Nutzfahrzeugindustrie der Triadenmärkte in Nordamerika, Europa und Japan vor eine Vielzahl von Herausforderungen gestellt. Strategische Ziele wie die Festigung und Steigerung von Absatzvolumina sowie eine bessere Ausbalancierung von zyklischen Marktentwicklungen, die die Ertragssicherung und eine weitestgehend kontinuierliche Auslastung existenter Kapazitäten sicherstellen soll, sind in Zukunft ohne eine Marktbearbeitung in den ex-Triade Wachstumsmärkten kaum noch erreichbar. Dies verlangt eine Auseinandersetzung der betroffenen Unternehmen mit dem veränderten unternehmerischen Umfeld. Es gilt neue, bisher größtenteils unbekannte Märkte zu erobern und sich dabei neuen – teilweise ebenfalls wenig bekannten – Wettbewerbern und deren teilweise durchaus unkonventionellen Strategien zu stellen.

Die Triade-Unternehmen sehen sich dabei Informationsdefiziten und einer zunehmenden Gesamtkomplexität ausgesetzt, die zu für sie zu nachteiligen und ungünstigen Informationsasymmetrien führen können. Die Auswirkungen, dieser Situation unangepasst gegenüberzutreten wären deutlich unsicherheits- und risikobehaftetere Marktbearbeitungsstrategien bzw. im Extremfall die Absenz von Internationalisierungsaktivitäten in den betroffenen Unternehmen.

Die Competitive Intelligence als Instrument zur unternehmerischen Umfeldanalyse kann unterstützen diese negativen Informationsasymmetrien zu beseitigen aber auch für das Unternehmen günstige Informationsasymmetrien in Form von Informationsvorsprüngen generieren, aus denen sich Wettbewerbsvorteile ableiten lassen.

Dieser Kontext *Competitive Intelligence zur Beseitigung von Informationsdefiziten bzw. Schaffung von bewussten, opportunistischen Informationsasymmetrien zur erfolgreichen Expansion durch Internationalisierungsstrategien in den Emerging Markets* wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers durch die Verbindung von wissenschaftstheoretischen und praktischen Implikationen näher beleuchtet. Die sich aus dem beschriebenen praktischen Anwendungsbeispiel *Competitive intelligence für Afrikanische Marktbearbeitung* ergebenden Erkenntnisse der erfolgreichen Anwendung von Competitive Intelligence als Entscheidungshilfe für Internationalisierungsstrategien sind wie folgt angelegt:

- Erweiterung der Status-quo, häufig Stammmarkt-zentristisch angelegten Betrachtungsweisen von Märkten und Wettbewerbern in Hinblick auf das reale Marktgeschehen oder Potentialmärkte
- bias-freie Clusterung von Märkten bzw. Wettbewerbern, oder Verzicht auf den Versuch der Simplifizierung durch Clusterbildung
- differenzierte Datenerhebungsverfahren wie lokale vs. zentrale / primäre vs. sekundäre Datenerhebung für inhomogene, unterentwickelte oder sich entwickelnde Märkte
- Identifizierung und Hinzuziehung von Experten mit dem entscheidenden Wissensvorsprung für den zu bearbeitenden Informationsbedarf
- Überprüfung der Informationen durch Datentriangulation

1. Ausgangslage globaler Wettbewerb in der Nutzfahrzeugindustrie

Der globale Wettbewerb in der Nutzfahrzeugindustrie hat sich nicht zuletzt aufgrund der weltweiten Krise weiter verändert (siehe Abbildung 1). Durch die zusätzlichen Umbrüche, die die Einbrüche der globalen Weltwirtschaft in den Märkten der Triade (Nordamerika, Europa und Japan) 2008/2009 gebracht haben, hat sich die kurz- und mittelfristig erzielbare Festigung und Steigerung der Absatzvolumina weiter in Richtung Emerging Markets und hier insbesondere in Richtung BRIC Staaten verschoben (KPMG, 2006; Roland Berger, 2009). Während viele etablierte Wirtschaftsnationen deutliche Wachstumseinbußen hinnehmen mussten, ist die Krise insbesondere in Brasilien, Indien und China mit deutlich geringeren Rückgängen der volkswirtschaftlichen Leistung einhergegangen (IMF, 2010). Der wirtschaftliche Aufwärtstrend ist nahezu ungebrochen und der Nachholbedarf, der den wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Länder weiter vorantreibt (IMF, 2010), sorgt weiterhin für überproportional hohe Wachstumsraten.

Konsequenterweise liegen die eben genannten Nationen im Wachstumsfokus der Nutzfahrzeugindustrie, wie die verstärkten Aktivitäten vieler Hersteller in diesen Regionen (hiervon sei insbesondere China hervorzuheben) zeigen (KPMG, 2006; McKinsey, 2009; Roland Berger, 2009). Allerdings ist nicht zuletzt aufgrund des wirtschaftlichen Entwicklungsstandes und der lokalen Anforderungen in diesen Ländern das Anforderungsprofil an Produkte und Servicedienstleistungen besonders inhomogen (KPMG, 2006; McKinsey, 2009; Roland Berger, 2009). Die bisherige Konsolidierung der Branche in den Triadenmärkten hat Unternehmen/Konzerne von internationaler Bedeutung (MNCs) entstehen lassen, die nicht mehr nur international ihre Produkte vertreiben, sondern die als transnationale Netzwerk weitestgehend in der Triade entwickeln, einkaufen und produzieren und daraus entsprechende Wettbewerbsvorteile schöpfen können. Diese lassen sich auch in weiterentwickelten Märkten u.a. Osteuropas, Asiens oder dem Mittleren Osten entsprechend applizieren, sind jedoch durch die besonderen Konstellationen in den Emerging Markets (vorhandener Markt und vorhandene lokale Wettbewerber) Angriffen ausgesetzt, die sich auch auf die Heimatmärkte der Unternehmen in den Triademärkten entsprechend auswirken.

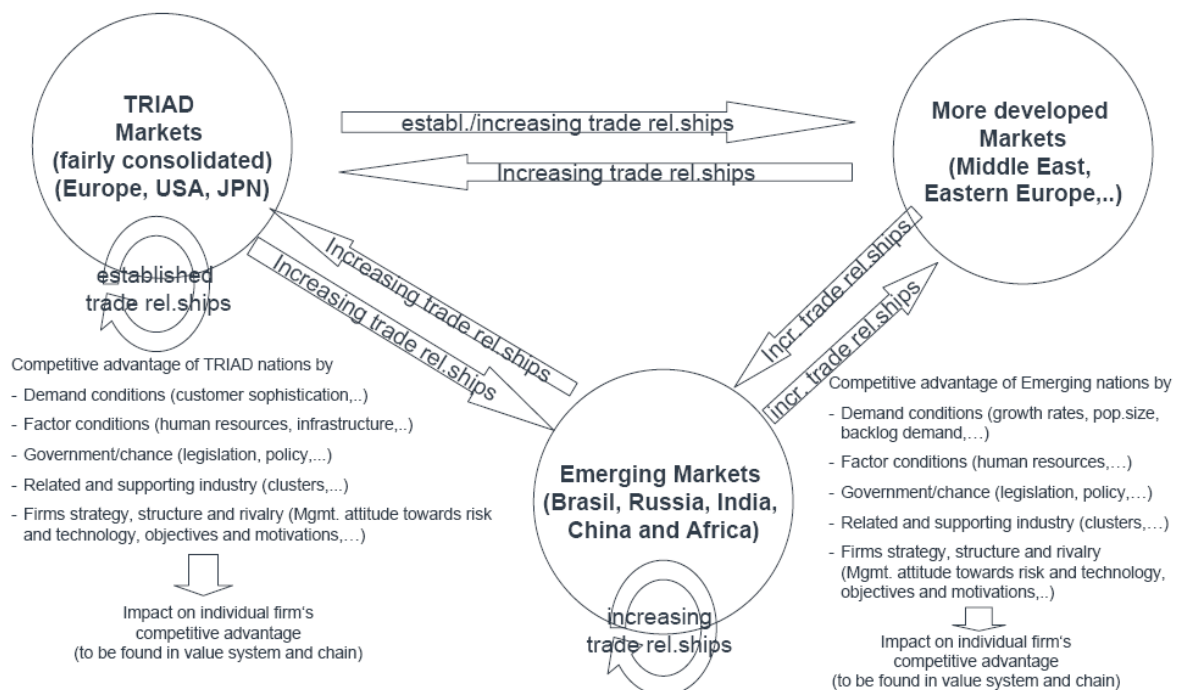


Abbildung 1: Verändertes Wettbewerbsumfeld in der Nutzfahrzeugindustrie durch fortschreitende Globalisierung

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Die grundlegende Herausforderung, der die Hersteller in diesem Zusammenhang zu begegnen haben ist prinzipiell nicht grundverschieden von den bisherigen Internationalisierungsstrategien, die ihnen bisher kontinuierliches Wachstum in den Triadenmärkten beschert haben: es gilt Marktpotentiale zu entdecken, Marktanforderungen zu identifizieren und zu verstehen sowie Markteintrittsszenarien zu entwerfen und die Eintritts- und Marktbearbeitungsstrategien den Marktgegebenheiten und -entwicklungen anzupassen. Die Branche muss sich dabei mit einer der Grundsatzfragen der Internationalisierungstheorien „wo kann man mit welchen Produkten und Dienstleistungen auf welche Art und Weise Geschäfte generieren“ befassen. Die besondere Herausforderung in diesem Zusammenhang ist nun allerdings die Lokation der Märkte, in denen sich die Triade-Unternehmen Informationsdefiziten und einer zunehmenden Gesamtkomplexität ausgesetzt, die zu für sie zu nachteiligen und ungünstigen Informationsasymmetrien führen können. Die Konsequenz, dieser Situation unangepasst gegenüberzutreten wären deutlich unsicherheits- und risikobehaftetere Marktbearbeitungsstrategien bzw. im Extremfall die explizit gewählte Absenz von Internationalisierungsaktivitäten in den betroffenen Unternehmen. Für die richtige Markteintrittsstrategie, die nachhaltiges Wachstum in diesen Regionen generieren kann, ist folglich eine Beseitigung dieser Informationsdefizite und günstigstenfalls Schaffung von Informationsasymmetrien zu Gunsten des eintretenden oder sich weiter etablierenden Unternehmens erforderlich.

2. Unternehmerische Umfeldanalyse in der Wissenschaft

Diese Beschäftigung mit dem unternehmerischen Makro und Mikroumfeld zur Beseitigung oder zur bewussten Schaffung (dann aber im unternehmenseigenen Vorteil) von Informationsasymmetrien wird in der Wissenschaftstheorie unter vielfachen Begriffen in Verwendung wie Abbildung 1 zeigt. Während sich im deutschen Sprachgebrauch vor allem übergreifend Strategische Umfeldanalyse und Strategische Analyse wieder finden (Müller und Müller-Stewens, 2009), hat sich in der englischen Sprache seit Jahrzehnten ein Forschungs- und Berufsfeld rund um den Begriff „*Intelligence*“ entwickelt. *Intelligence* mit wirtschaftswissenschaftlichem Bezug wird hierbei im Sinne eines Akt des Verstehens im Zusammenhang mit Informationen und Nachrichten bezüglich eines Konkurrenten oder eines unternehmensrelevanten Themas aufgefasst (Kahaner, 1998; Dishman und Calof, 2008; Merriam-Webbster, 2011).

| Terminologie | | Quelle |
|-----------------------|--------------|-------------------------------------|
| Business | intelligence | Wright und Calof (2006) |
| Competitive | | SCIP (2009) |
| Competitor | | Wright, Pickton und Callow (2002) |
| Competitive technical | | April und Bessa (2008) |
| Strategic | | Trim (2004) |
| Market | | Tan und Ahmed (1999) |
| Strategic | analysis | Johnson und scholes (2006) |
| Marketing | information | Wright und Ashill (1996) |
| Marketing | intelligence | Wright und Calof (2006) |
| Marketing | research | Wee (2001) |
| Environmental | scanning | Calof und Wright (2008) |
| Strategic | foresight | Mueller und Mueller-Stewens, (2009) |

Abbildung 2: Übersicht zu Begrifflichkeiten aus der unternehmerischen Umfeldanalyse

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Grundsätzlich ist im anglo-amerikanischen Raum das Tätigkeitsfeld der Intelligence in der Verwendung durch Unternehmen deutlich häufiger vorzufinden und ebendeshalb auf anderem Niveau professionalisiert (Wright, Pickton und Callow, 2002; Wright, 2005). Nicht zuletzt wegen der weiteren Verbreitung dieses Begriffes auch im deutschen Sprachraum soll im weiteren Textverlauf einer der gängigsten Begriffe in diesem Kontext *Competitive Intelligence* verwendet werden. Dieser wird nach Calof (2008, S.21) verstanden als Methode

“[that] helps your company sustain and develop distinct competitive advantages by using the entire organization and its networks to develop actionable insights about the environment (customers, competitor, regulars, technology . . .). It uses a systematic and ethical process involving, planning, collection, analysis, communication and management.”

Der Mehrwert, der aus Competitive Intelligence heraus für das Unternehmen generiert werden kann, lässt sich aus verschiedenen wissenschaftlichen Studien heraus beschreiben als

- Input in die Entscheidungsfindung zu u.a. Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions-, Personalwirtschafts- und Vertriebsrelevanten Fragestellungen (Bose, 2008; Calof und Wright 2008) auf taktischem, operativem und strategischem Niveau.
- Maßnahme zur Risiko- und Unsicherheitsreduzierung (Drew, 2001; Trim und Lee, 2008).
- Informationsinstrument zur Schaffung eines unternehmerischen Verständnisses bzgl. adressierter oder potentieller Märkte, Kunden und Wettbewerber (Herring, 1992; Badr et al., 2004; Fleisher und Bensoussan, 2004; Peltoniemi und Vuori, 2008).
- unterstützend - im abstrakterem Sinne - im Bezug auf neue oder zusätzliche Umsätze und Gewinne, Kostenvermeidung- oder Einsparung sowie Zeitersparnis - eine Quelle zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Ottesen und Gronhaug, 2004; Peltoniemi und Vuori, 2008).

Peyrot et al. (2002) verknüpfen diesbezüglich die Wettbewerbsintensität einer Branche mit der Verwendung und Mehrwertstiftung von Competitive Intelligence durch eine direkt-proportionale Beziehung mit der Aussage, dass je höher die Wettbewerbsintensität des Unternehmensumfeldes, desto höher ist das Gebrauchsniveau von Competitive Intelligence.

Der Begriff und die Auffassung von Competitive Intelligence weist, wie aus dem bisher dargestellten erkennbar, eine enge Verbindung und Interdependenz mit dem Information Management und dem Knowledge Management auf (April und Bessa, 2008). Grundsätzlich wird dabei Wissen als eine Schlüsselressource für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesehen, was nach Civi (2000) erst seit den 1990er Jahren als Schlüsselement zur nachhaltigen Weiterentwicklung eines Unternehmens entdeckt dann aber auch gleich als wertvollste strategische Resource identifiziert wurde (im weiteren sei hierzu auf weiterführende Literatur im Rahmen des Resource-Based-Views und des Industrial Organization Ansatzes verwiesen).

Folglich ähneln sich der Competitive Intelligence und Knowledge Management Prozess erkennbar, wie ein Vergleich zwischen Probst (2002) und den Prozessentwürfen der Competitive Intelligence Forscher (Ashton und Stacey, 1995; Wright und Calof, 2006; Dishman und Calof, 2008, April und Bessa, 2008) und Praktiker (Kahaner, 1998; Gayoso und Husar, 2008) zeigt:

Gayoso und Husar (2008) fassen einen häufig dargestellten Prozessablauf zusammen, der nach Abbildung 2 in seinem Kern prinzipiell vier Phasen folgt: einer Planphase gefolgt von je einer Datensammel- und Datenanalysephase sowie einer abschließenden Kommunikationsphase. Während in der ersten Phase der grundsätzliche Umfang der benötigten Informationen erhoben wird, Schlüsselthemen und -fragen (wie Informationen zu Markt, Wettbewerb, Technologien,...) identifiziert sowie der weitere Prozess (Datenerhebungsverfahren primär oder sekundär, etc.) geplant werden, wird in der zweiten Phase der Erhebungsbedarf durch einen Datenabgleich konkretisiert sowie die Datenerhebung organisiert und durchgeführt. Die folgende Phase dient der Analyse der gesammelten Daten und Informationen durch geeignete

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Datenanalyseverfahren (siehe dazu unter anderem Michaeli (2006)) sowie deren Umwandlung in Wissen und *Intelligence*. In der Kommunikationsphase gilt es die erarbeitete Intelligence an den Auftraggeber des Informationsbedarfes zu transferieren sowie entsprechend der Aufgabenstellung Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen einzuleiten. Hier sollte ebenfalls eine Feedbackschleife zur Beurteilung des durchlaufenen Prozesses und insbesondere zum Abgleich der Kundenerwartungen mit den abgelieferten Ergebnisse eingeplant werden

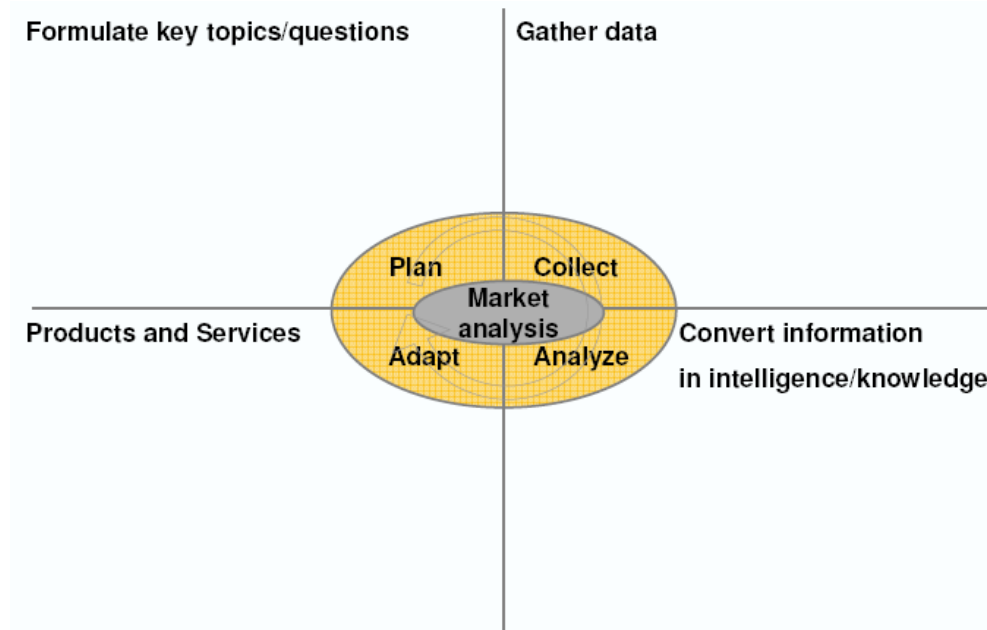


Abbildung 3: Competitive Intelligence Kernprozesselemente nach Gayoso und Husar (2008)

Eine in der Fachwelt vieldiskutierte Fragestellung der Competitive Intelligence ist deren organisatorische Verankerung und der betriebene Professionalisierungsgrad. Eine Vielzahl von Studien (Pickton und Callow, 2002; Bergeron und Hiller, 2002) hat sich mit dieser Problematik befasst, mit der Erkenntnis, dass das Ausführungsniveau der Competitive Intelligence im Bezug auf ihren Professionalisierungsgrad starken Schwankungen ausgesetzt ist. Allein die organisatorische Anbindung reicht von Marketing über Forschung und Entwicklung bis hin zu Strategieabteilungen (siehe hierzu: Lackman, Saban und Lanasa, 2000; Prescott, 2001; Wright und Calof, 2008). Einige Forscher und Praktiker (Sawaka, 2000; Codogno, 2001) sind allerdings der Meinung, dass mit dem unterstelltem Fokus von Competitive Intelligence auf Strategische Entscheidungsunterstützung die de facto Abteilungsbezeichnung eine eher untergeordnete Rolle spielt gegenüber einer Positionierung im Unternehmen dort, wo solche Prozesse tatsächlich ausgeführt werden (und sei es über einen direkten Zugang zum CEO). Darüber hinaus ist nach Michaeli (2006) in vielen Firmen ein evolutorischer Pfad der Competitive Intelligence Bearbeitung und Entwicklung erkennbar, der von Lonley CI Stars (klassischen Einzelkämpfern im Unternehmen, die dieses Thema entdeckt haben über Guerilla CI (durch Subversivität und Opportunität gekennzeichnet) und CI Inseln (teilbereichsweise strukturierte CI Bearbeitung) hin zu CI Centern (unternehmensweit mit hohem Professionalitätsgrad) reicht.

Grundsätzlich erwähnenswerte Forschungsergebnisse ergeben sich auch aus der Betrachtung von so genannten kritische Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Competitive Intelligence Bearbeitung. Diese aus einer Vielzahl von Studien (wie Lewis, 2006; siehe auch Abbildung 3) identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren erlauben eine tiefe Erkenntnis wie CI effektiv und effizient gemanagt werden kann. Diese bekannten Vorerkenntnisse wären bei der unternehmenseigenen CI Implementierung zu beachten, umso interessanter allerdings, dass

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

trotz der Bekanntheit in Publikationen wie Wright und Calof (2006) eine Vielzahl von Firmen in gerade diesen Punkten scheitern. Abbildung 3 fasst deshalb identifizierte kritische Erfolgsfaktoren zusammen, die zum einen übergeordnet zum anderen aber nach den Prozessphasen der Competitive Intelligence dargestellt sind

| Allgemeine Kritische Erfolgsfaktoren | | | |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Setting des CI Teams: organisatorische Einbettung, Funktionen, Fähigkeiten (Lewis, 2006). - Zugang zu Top Management Unterstützern (Michaeli, 2006; Lackman, Saban und Lanasa (2000)) deren gesamtunternehmerische Einstellung CI unterstützt und fördert (Qiu, 2008). - Marktorientierung des Unternehmens (Qiu, 2008). - IT-Support entlang des gesamten Prozesses (Bose, 2008). - Verfügbare Zeit zur Durchführung der gestellten Aufgabe (April und Bessa, 2006). - Kulturelle Aspekte, die den Wissenstransfer betreffen: Hierarchie, Machtdistanz, Wichtigkeit des persönlichen Kontaktes und der Beziehung, Muttersprachlichkeit (April und Bessa, 2006; Trim und Lee, 2007). - Implementierung von Nutzerfeedbacks entlang des gesamten Prozesses zugunsten eines KVPs (Lewis, 2006). | | | |
| Plan Krit. Erf.fakt. | Collect Krit. Erf.fakt. | Analyze Krit. Erf.fakt. | Adapt Krit. Erf.fakt. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Auf das erreichbare konzentrieren (Culkin, Smith und Fletcher (1999)). - Proaktives identifizieren von Informationsbedarfen (Lewis, 2006). - Realistische Einschätzung des Projektes bzgl. Umfang und Komplexität (Adidam et al, 2009). - Nutzer- und Anwenderorientierung (Marin und Poulter, 2003). | <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung interner und externer Informationsnetzwerke (Michaeli, 2006). - Schaffung einer „Intelligence“ Kultur in der eigenen Organisation (Wright, Pickton, und Callow, 2002; Trim und Lee, 2008). | <ul style="list-style-type: none"> - Proaktives Management des Informationsvolumens und Vermeidung von Information overload (Meyer, 1998). - Bias-freie Analyse die einem Glaubwürdigkeitstest unterzogen wurden (Culkin, N., Smith, D. und Fletcher, J. (1999)). - handlungsorientiertes bereitstellen von Intelligence weiterverarbeitbare Information (Culkin, Smith, und Fletcher, 1999). | <ul style="list-style-type: none"> - Effektive Methoden zur Informationsverbreitung nutzen (Lackman, Saba und Lanasa, 2000) - Qualität der Kommunikation (Culkin, Smith und Fletcher, (1999), Powell und Allgaier (1998)) - Zeitnahe Kommunikation aufgrund des Bedeutungsrückganges der Intelligence über die Zeit gesehen (Fleisher 2001, Powell und Allgaier (1998)). - Integration der CI Ergebnisse in der Entscheidungsfindung (Wright, 2005). |

Abbildung 4: Kritische Erfolgsfaktoren bei der Implementierung und Durchführung von Competitive

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Wie bereits aus Abbildung 4 erkennbar sind zusätzliche kritische Erfolgsfaktoren der Competitive Intelligence im internationalem Umfeld zu beachten, die im nationalem Umfeld nicht auftreten.

3. Markt- und Wettbewerbsanalysen in der Nutzfahrzeugindustrie im globalen Umfeld

Eine Vielzahl von Whitepapers aus den Research- und Analyseabteilungen der Unternehmensberatungs-/Marktforschungsbranche (KPMG, 2006) haben sich mit dem Nachfrage- bzw. Wachstumsverhalten der Nutzfahrzeugindustrie und den Interdependenzen zur Entwicklung der wirtschaftlichen Gesamtleistung von Volkswirtschaften und/oder Wirtschaftsräumen befasst. Abbildung 5 beschreibt diese Abhängigkeiten, die sich in reiferen, bzw. etablierten Volkswirtschaften zeigen. Dieser Mechanismus basiert auf der Grundannahme, dass die makroökonomischen Entwicklungen, wenn eng verknüpft mit v.a. dem Dienstleistungs- bzw. Produktions-/ Bauvolumen einer Volkswirtschaft, starken Einfluss auf das Transportvolumen aufweisen (Transportelastizität) was sich wiederum auf die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen im Waren- und Personentransport auswirkt. Nicht zu vernachlässigen bleiben dabei allerdings Neben- oder so genannte Sondereffekte die sich je nach lokalen Gegebenheiten unterschiedlich stark auf das Nachfrageverhalten auswirken können: hierzu zählen v.a. der Modale Split (Aufteilung des Transportes auf die verschiedenen Transportmodi), die Verfügbarkeit von Kapital/Krediten, die Gesetzgebung und die Marktevolution und sonstige sich auf die Total Cost of Ownership beziehende Einflussfaktoren.

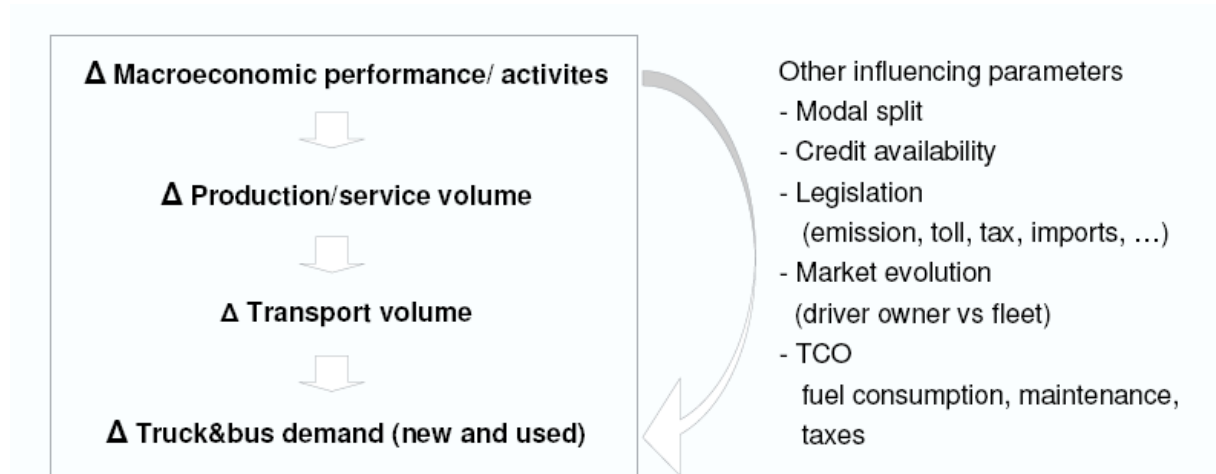


Abbildung 5: Makro- und mikroökonomische Zusammenhänge zur Nutzfahrzeugnachfrage (exemplarisch)

Dies impliziert zum einen eine dezidierte Auseinandersetzung mit dem Marktpotential in einem internationalem Umfeld, zum anderen die Erfordernis einer detaillierten Analyse, um Markteintrittsrisiken konkret abschätzen und Markteintrittsstrategien zielgerichtet entwerfen zu können. Dieser Informationsbedarf kann im Rahmen der Competitive Intelligence sich anbietenden Markt- und Wettbewerbsanalysen abgedeckt werden, deren inhaltlicher Rahmen und deren Bearbeitungsform wie in Abbildung 7 und 10 zu sehen ist abgesteckt sein kann. Zuvor ist es jedoch zielführender über eine detaillierte Klassifizierung der Länder (im Bezug auf ihre Marktattraktivität der zu betrachtenden Branche) im Rahmen eines Marktpotentialmodelles eine Länderpriorisierung (Abbildung 6) dargestellt zu erstellen.

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

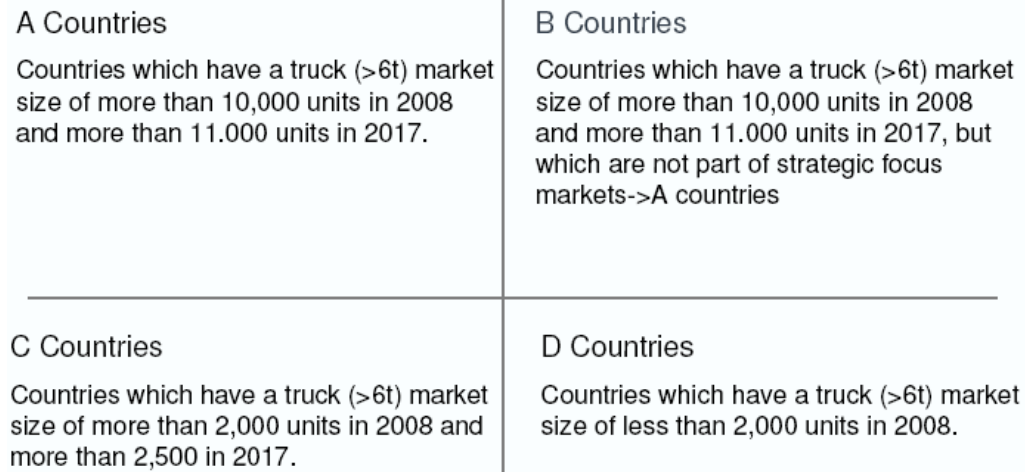


Abbildung 6: Marktpotentialmodell als Beispiel

Diese Klassifizierung nach A-, B-, C- und D-Ländern bietet bezugnehmend auf Marktgrößeneinschätzungen der Nutzfahrzeugbranche ein Raster an, dass eine weitere Priorisierung der Länder ermöglicht. Hilfsgrößen für dieses Raster können kritische Gesamtmarktgrößen sein, die für eine realisierbare Amortisation von Investitionen bezugnehmend auf vordefinierte Markteintrittsformen stehen können.

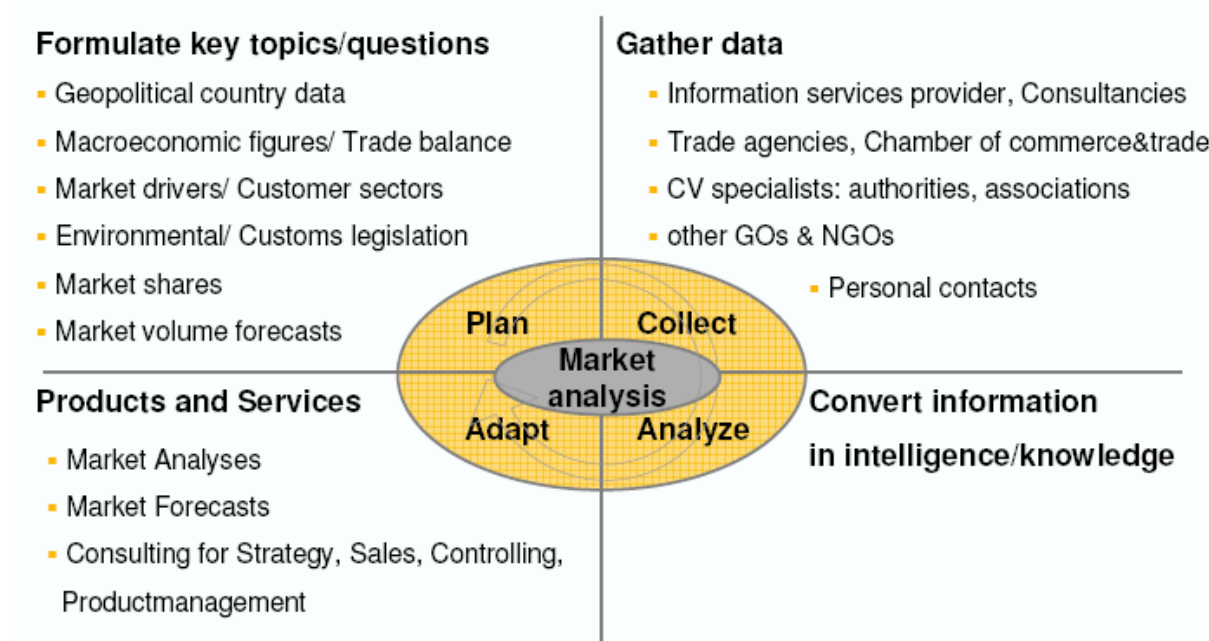


Abbildung 7: Marktanalyse

Aufgrund wie in Abbildung 7 gezeigten generellen Sinnhaftigkeit sich vor Markteintritten mit dem vorzufindenden Makro- und Mikroökonomischen Umfeld auseinandersetzen und der speziellen Kopplung der Nutzfahrzeugmärkte mit dem Transportbedarf aus der Makroökonomischen Leistung eines Landes bieten sich als passende key intelligence topics an. Hierzu zählen die Themen der Umfeldanalyse (politische, ökonomische, soziale, technologische, umweltbezogene, rechtliche und kulturelle Gegebenheiten) sowie die Industriestrukturanalyse (Analyse der existente Rivalität der Branche bzw. Neueintritte von Wettbewerbern, Verhandlungsmacht der Lieferanten oder Käufer, Substitutionsgefahr in der Branche) neben weiteren Analyserastern. Daraus ergeben sich konkret beobachtungsrelevante Themen wie geopolitische Daten, makroökonomische Indikatoren, Außenhandelsbilanzen,

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Markttreiber, Kundensegmente sowie umwelt- und zollrechtliche Rahmenbedingungen. Angereichert durch Volumendaten zu Auftragseingang, Produktion, Ablieferungen, Verkauf und Zulassungen ergibt sich dadurch bereits ein relativ umfangreiches Bild der lokalen Gegebenheiten. Neben der reinen Identifizierung des Informationsbedarfes gilt es die Informationen entsprechend durch sekundäre und ggf. primäre Erhebungsverfahren zusammenzutragen. Hierzu bieten sich staatliche und nichtstaatliche Organisationen und Dienstleister gleichermaßen an. Im folgenden gilt es die vorhandenen Daten zu analysieren und durch Triangulation auf deren Wahrheitsgehalt bzw. Biases zu untersuchen. Schlussendlich gibt es verschiedene Möglichkeiten dieses Wissen an den Kundenkreis weiterzugeben. So bieten sich dazu verschiedene statische (Reports) oder dynamische (IT intelligence solution) Darstellungsmöglichkeiten an.

Die bisherige Wettbewerbslandschaft der Nutzfahrzeugindustrie (wie in Abbildung 8 dargestellt) verlangt unter der Primärannahme einer Triadenzentristische Betrachtungsweise nach Informationen zu den relevanten Herstellern derselben. Dies hat unter der Annahme, dass für einige Hersteller diese Märkte nach wie vor das relativ größte Absatzvolumen versprechen durchaus seine Berechtigung.



Abbildung 8: Triadenzentristische Wettbewerbslandschaft auf Corporate Level

Allerdings ist diese Prämisse im bereits beschriebenen veränderten Wettbewerbsumfeld zu überprüfen und eine erweiterte Betrachtungsweise (siehe Abbildung 9) in Erwägung zu ziehen. Da sich seit wenigen Jahren auch die Emerging Markets geöffnet haben (wenn auch weiterhin unter oder unter sich teilweise sogar wieder verstärkenden protektionistischen Maßnahmen stehend), die bis dato den Bedarf mit eigenen Herstellern (Brasilien: VW; Russland: u.a. KAMAZ, MAZ, GAZ; Indien: u.a. Tata, Ashok Leyland; China: u.a. Dongfeng, Beiqi Foton, FAW) gedeckt haben – wie Abbildung 9 zeigt - ist die Komplexität der Wettbewerbsanalyse deutlich gestiegen: Während die OEM der Triade diese Märkte bzgl. eines Markteintrittes als attraktiv ansehen, sind die Emerging Markets OEMs international ebenfalls aktiver geworden.

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence



Abbildung 9: Triadenzentristische Wettbewerbslandschaft auf Corporate Level ergänzt um Emerging markets OEMs

So kommt es nicht mehr nur zu einem Marktzusammentreffen der Konkurrenten in den Heimatmärkten der Emerging Markets OEM, sondern auch zu einer Aufeinandertreffen in Drittmärkten (Chinesische vs. Triade-OEM in Südafrika) oder sogar zu Aktivitäten der Emerging Market OEMs in den Triade Märkten (beispielsweise die Chinesische KingLong Ltd. in Europa).

Dies stellt die beteiligten Unternehmen vor eine nicht unerhebliche Herausforderung nämlich sich nicht nur mit der eigenen Internationalisierung auseinandersetzen zu müssen, sondern sich darüber hinaus dem nun vollends globalen Wettbewerb der Branche ausgesetzt zu sehen.

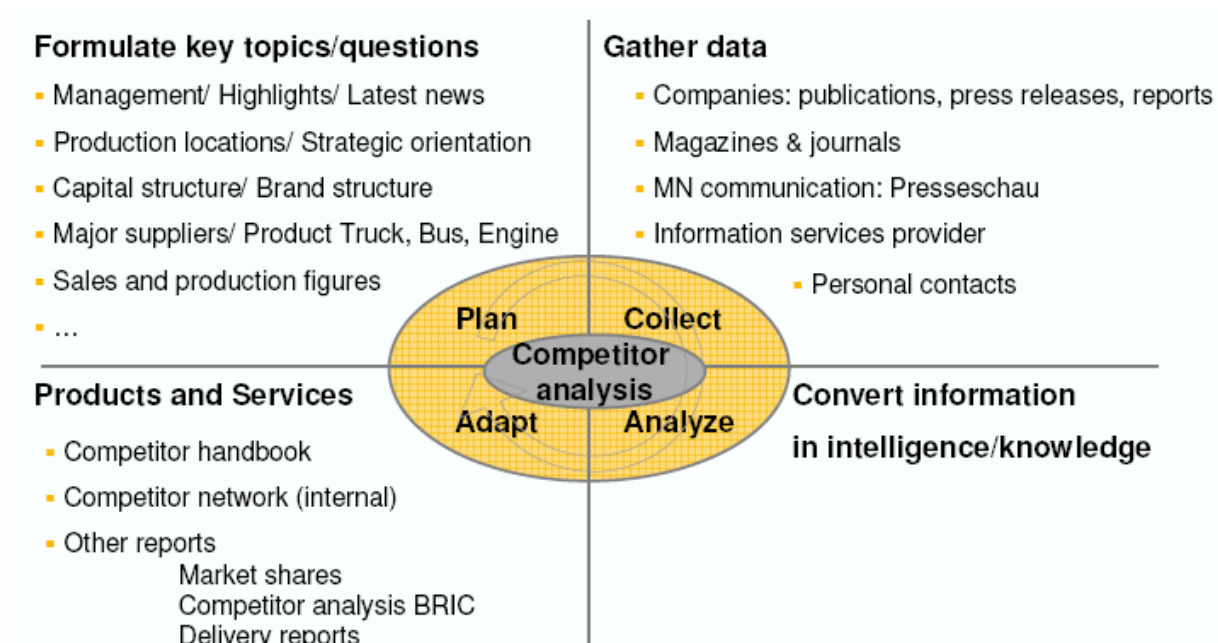


Abbildung 10: Wettbewerbsanalyse

Hier bietet die Competitive Intelligence wie in Abbildung 10 zu sehen geeignete Methoden und Verfahren an die Komplexität zu reduzieren und Transparenz in das globale Wettbewerbsgeschehen zu bringen. Grundsätzlich gilt es als key intelligence Themen


Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

allgemeine Informationen zum Unternehmen wie z.B. zum Management, historischen und aktuellen Entwicklungen und zur Beteiligungsstruktur bzw. der Markenstruktur, des internationalen Produktionsverbundes und der Lieferantenstruktur der Konzerne zusammenzustellen. Wesentlicher Bestandteil einer Analyse ist die Betrachtung der Strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf Netzwerk/ Corporate/ Business und Funktionalem Level. Eine Volumenanalyse der vorhandenen Marktentwicklung (beispielsweise nach Produktions- und Absatzvolumen) nach Wettbewerber bietet sich in diesem Zusammenhang ebenfalls an. Weiterführend von Interesse können Produkt- und Dienstleistungsvergleiche sein, die vom Detailniveau bis hin zum Verständnis der angebotenen Spezifikationen bzw. Konditionen reichen können. Auch hier kann von den Unternehmen selbst aber auch von staatlichen und insbesondere nichtstaatlichen Drittanbietern Informationen erhoben werden, wobei der Anteil der Primärrecherche in der Wettbewerbsanalyse nicht zu unterschätzen ist. Nach der Umwandlung der Daten und Informationen zu Wissen und Intelligence kann die Information über statische (Reporting, Clipping, Newsletter) oder dynamische (Datenbanken, Meetings, Arbeitskreise) Darstellungs- und Berichterstattungsmaßnahmen mit dem Kunden der Information in Interaktion getreten werden.

4. Anwendungsfall Markt und Wettbewerbsanalysen in Afrika

Die im vorherigen Abschnitt generierten Implikationen zur Markt und Wettbewerbsanalyse in der Nutzfahrzeugindustrie sollen nun am konkreten Fall für Afrika exemplarisch aufgezeigt werden, um eine geeignete Herangehensweise an Fragestellungen dieses Marktes zu verdeutlichen.

Hierzu bietet es sich im ersten Schritt an (wie bereits in Kapitel 3 dargestellt und nun konkret in Abbildung 11 exemplarisch ausgeführt) die makroökonomischen Gegebenheiten des Marktumfeldes näher zu analysieren



General overview

- 53 states: population 991,000 (2009)
(pop. growth approx 24 Mio per year)
- large diversity and heterogeneity:
North Africa vs. Sub Sahara Africa
in culture, politics, legislation, economy,....
- but economic & political organisations
establish:
AU, SADC, AMU, PanEuroMed, ...
- Africa-the lost continent (HBM, Oct. 2009)
some countries still in conflicts, in post war
era, suffer poverty & corruption, high death
toll to AIDS

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

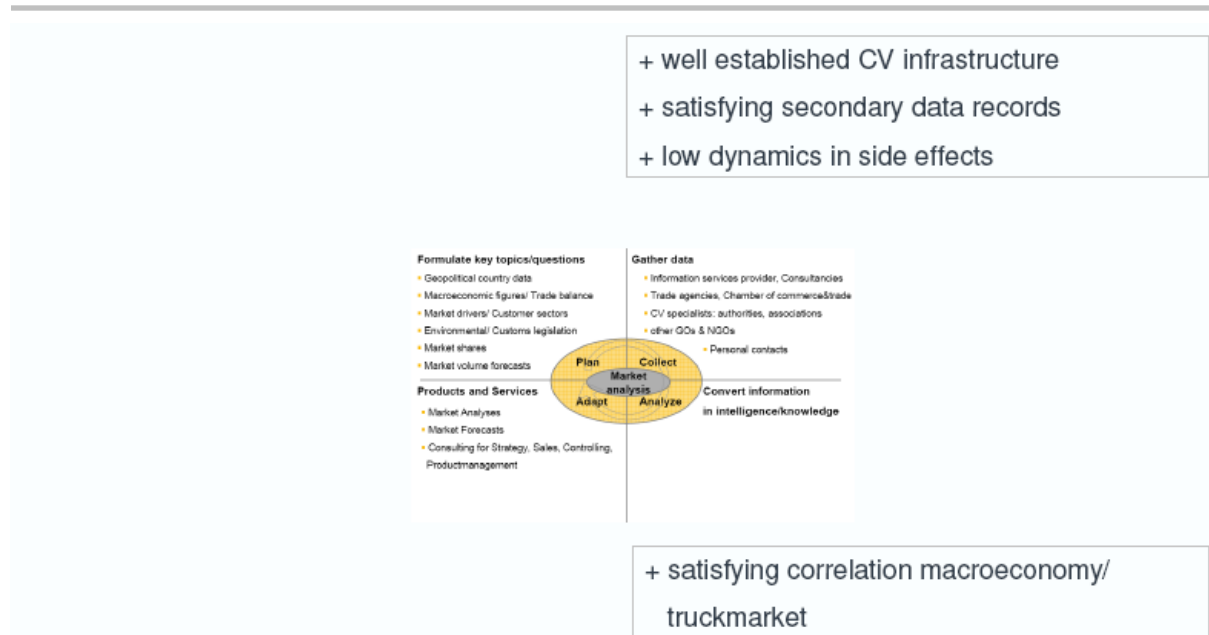


Abbildung 12: Erfahrungen bei der Durchführung von Competitive Intelligence in Republik Südafrika

Die Erfahrungen zur Nordafrikanischen Region bei der Deckung des Informationsbedarfes sind in Abbildung 13 dargestellt. So können hier bei der Analyse auf vergleichsweise gut entwickelte Infrastrukturen im Bezug auf makro- und mikroökonomische Sekundärdaten zurückgegriffen werden sowie eine durch die relativ enge Anbindung an Europa gute Expertenstruktur einbezogen werden. Bei der Analyse der Daten sind bereits weitestgehend gute Korrelation zwischen den volkswirtschaftlichen Kenngrößen existent, die trotz noch vorherrschender Nebeneffekte eine gute Markteinschätzung erlauben.



Abbildung 13: Erfahrungen bei der Durchführung von Competitive Intelligence in Nordafrika

Abbildung 14 fasst die Erfahrungen bei der Intelligence-Bearbeitung im Sub-Sahara Raum zusammen. Bezüglich der Datensammlung ist hier ein deutlich erkennbar erschwerter Zugang zu sekundären Daten sowie deutlich erschwerter Zugang zu Experten und ineffizienten und unzureichenden Organisationen im staatlichen und nicht-staatlichen Bereich sowie ein hoher

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Einfluss durch Nebeneffekte zu verzeichnen. Bei der Analyse erkennbar sind konsequenterweise eine geringe Korrelation zwischen volkswirtschaftlichen und der Branchenentwicklung hinzunehmen, die eine Markteinschätzung von vielen Nebenentwicklungen abhängig macht.

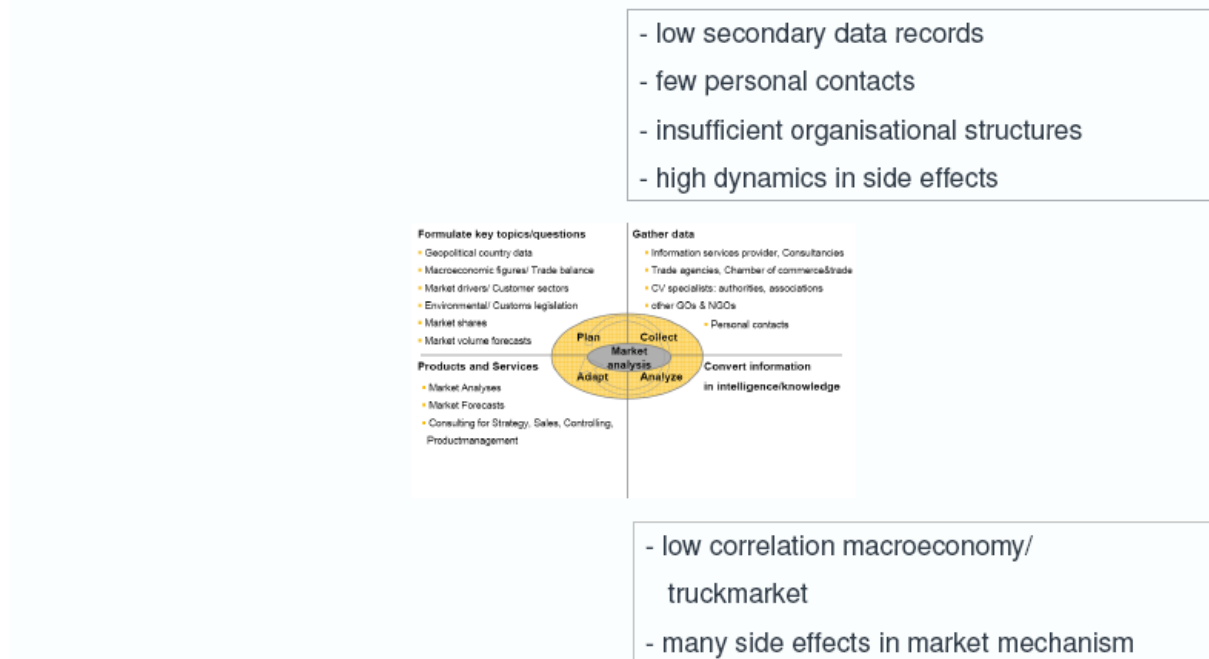


Abbildung 14: Erfahrungen bei der Durchführung von Competitive Intelligence in Subsahara Staaten

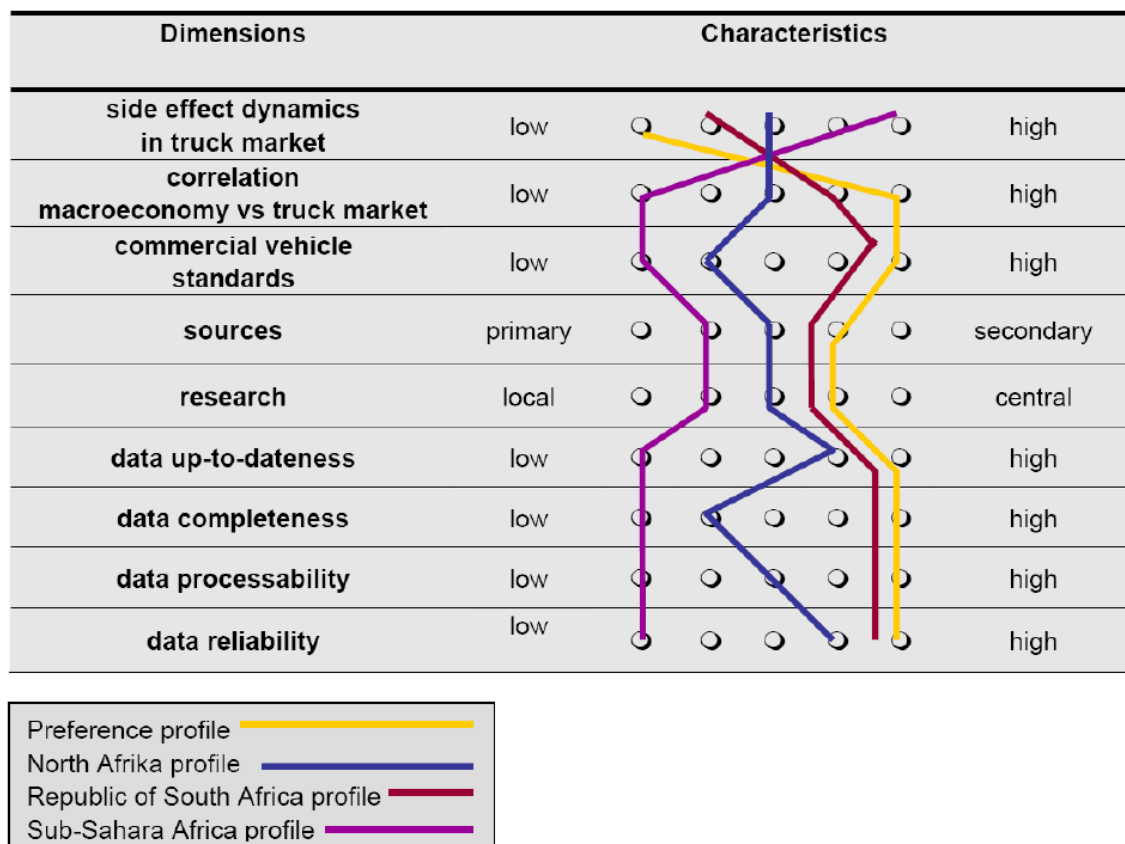


Abbildung 15: Vergleichende Darstellung der Competitive Intelligence Bearbeitung der drei Regionen

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

Eine vergleichende Darstellung der Competitive Intelligence Bearbeitung der drei Regionen, wie in Abbildung 15 gezeigt, ist auf - konkret die betreffende Industrie zugeschnittenen - aber auch generell anwendbaren und allgemeinen Dimensionen hin zu prüfen: Abhängigkeit des Marktes von Mikro- und Makroökonomischen Nebeneffekte, Korrelation zwischen makroökonomischen Indikatoren mit der Nutzfahrzeugindustrie, Standards in der Nutzfahrzeugindustrie, Quellenverfügbarkeit, Lokation der durchzuführenden Competitive Intelligence, Aktualität der Daten, Vollständigkeit von Daten Datenverarbeitbarkeit sowie Datenzuverlässigkeit Dies führt gegenüber einem für die Competitive Intelligence Bearbeitung gewünschten Gesamtbild (gelbes Referenzprofil in Abbildung 15) zu dem gezeigten Erfahrungshorizont der zu beobachtenden Märkte. Ein solcher Vergleich erlaubt Schwachstellen zu erkennen, die proaktiv angegangen werden können.

Abbildung 16 stellt die bereits gezeigten Dimensionen den Regionen erneut gegenüber diesmal allerdings unter der Intention die Defizite mit einem die Regionen betreffenden Maßnahmenkatalog konkret anzugehen.

| Dimensions | Measures by country | | |
|---|---|---|---|
| | North Africa | Republic of South Africa | Sub Sahara Africa |
| side effect dynamics in truck market | watch modal split changes, emission standards, Pan Euro med & AMU activities, toll mentality, fleet age, driver owner vs fleet mgmt, purchase price vs TCO attitude | watch emission standards, toll mentality, fleet age, driver owner vs fleet mgmt, TCO importance | watch road standards, emission standards, import restrictions&taxes, fleet age, driver owner vs fleet mgmt, credit availability, purchase price vs TCO attitude |
| correlation macroeconomy vs truck market | watch forecast indicators more closely for Morocco&Tunisia, Algeria (Lybia and Egypt on hold) | watch forecast indicators more closely in 2010 | watch forecast indicators more closely for selected countries in 2010 |
| commercial vehicle standards | Seek closer contact to NGOs: CV associations; GOs: ministries,administration | Seek closer contact to NGOs: CV associations; GOs: ministries,administration | Seek closer contact to GOs: ministries,administration; EU or German GOs & NGOs |
| sources | increase primary sourcing for 2010 (esp. Lybia&Egypt) | ok | increase primary sourcing for 2010 |
| research | More local research by MN organisation | ok | increase local sourcing |
| data up-to-dateness | ok | ok | question statistics! |
| data completeness | find more data on global competitors, close knowledge gaps for Lybia and Egypt | find more data on global competitors | find more data on global competitors |
| data processability | ok | ok | ? |
| data reliability | ok (except Lybia&Egypt:seek second sources) | ok | seek second sources |

Abbildung 16: Implikationen für die Competitive Intelligence der drei Regionen

5. Diskussion

Zusammenfassend lässt sich für den konkret beschriebenen Anwendungsfall der *Unterstützung der Competitive Intelligence bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie auf Basis des diskutierten Erfahrungshorizontes für Afrikanische Subregionen* erkennen, dass die Competitive Intelligence in der Lage ist Informationsasymmetrien zu Gunsten des ausführenden Unternehmens zu verändern.

Trotzdem wird gerade am Beispiel Afrikas klar, dass die Competitive Intelligence Limitierungen unterworfen ist, die vor allem in den Prozessphasen der Datenerhebung aber auch der Datenanalyse und der Ableitung von Handlungsempfehlung auf Basis schwieriger Datenlage liegen können.

Bei der Datenerhebung machen sich zum einen die Absenz von Daten aber auch die mangelnde Aktualität, Unvollständigkeit, schlechte Verarbeitbarkeit und Unzuverlässigkeit von Daten negativ bemerkbar. Während hingegen bei der Datenanalyse im Kontext des Informationsbedarfes Inhomogenitäten der zu beobachtenden Regionen zu einer differenzierten Herangehensweise führen müssen.

Allerdings kann mit Hilfe folgender aufgelisteter Maßnahmen die Auswirkungen der beschriebenen Problemstellungen angegangen werden:

- Erweiterung der Status-quo, häufig Stammmarkt-zentristisch angelegten Betrachtungsweisen von Märkten und Wettbewerbern in Hinblick auf das reale Marktgeschehen oder Potentialmärkte
- bias-freie Clusterung von Märkten bzw. Wettbewerbern, oder Verzicht auf den Versuch der Simplifizierung durch Clusterbildung
- differenzierte Datenerhebungsverfahren wie lokale vs. zentrale / primäre vs. sekundäre Datenerhebung für inhomogene, unterentwickelte oder sich entwickelnde Märkte
- Identifizierung und Hinzuziehung von Experten mit dem entscheidenden Wissensvorsprung für den zu bearbeitenden Informationsbedarf
- Überprüfung der Informationen durch Datentriangulation.

6. Literatur/Bibliographie

- AfDB (2009). AEO: African Economic outlook. Available at: www.africaneconomicoutlook.org (accessed 17 March 2010).
- Adidam, P.T., Gajre S. und Kejriwal, S. (2009). *Cross cultural competitive intelligence strategies*. Marketing Intelligence & Planning, Vol.27, No.05, pp.666-680.
- April, K. und Bessa, J. (2006). *A critique of the Strategic CI Process within a global energy MNC*. Problems and Perspectives in Management, Vol.4, No.02, pp.86-99.
- Ashton, W.B. und Stacey, G.S. (1995). *Technical Intelligence in Business: Understanding Technology Threats and Opportunity*. International Journal of Technology Management, Vol.10, No.01, pp.79-104.
- Badr, A., Madden, E. und Wright, S.(2005). *The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process; Empirical study of the European Pharmaceutical Industry*. Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.03, No.04, pp.15-35.
- Badr, A., Wright, S. (2004). Marketing CI and Strategy formulation. Competitive Intelligence magazine, Vol.07, No.3, pp.35-38.
- Bergeron, P. und Hiller, C.A. (2002). *Competitive intelligence*. Annual Review of Information Science and Technology, Vol.36, No.01, pp. 353-390.
- Bose, R. (2008). *Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis*. Industrial Management & Data Systems, Vol.108, No.04, pp. 510-528.
- Calof, J.L. (2008). *Selling competitive intelligence*. Competitive Intelligence Magazine, Vol.11, No.01, pp.39-42.
- Calof, J.L. und Wright, S. (2008). *Competitive intelligence a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective*. European Journal of Marketing, Vol.42, No7/8, pp.717-730.
- Civi, E. (2000)_Knowledge management as a competitive asset - a review. Marketing Intelligence & Planning, Vol.18, No.04, p.166.
- Codogno, E. (2001). Location! Location! Location! Positioning CI in your organisation, CI Magazine, No.04 (5). Available at: www.scip.org/news/cimagazine_article.asp?id¼4327 (accessed 10 July 2009).
- Culkin, N., Smith, D. und Fletcher, J. (1999). *Meeting the information needs of marketing in the twenty-first century*. Marketing Intelligence & Planning, Vol.17, No.01, p.6.
- Dishman, P.L. und Calof, J.L. (2008). *Competitive intelligence a multiphasic precedent to marketing strategy*. European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, pp. 766-785.
- Drew, S.A.W (2001). *What really drives a fast company?* Journal of Management, Vol.27, No.2, pp.35-50.
- Fleisher, C.S. und Bensoussan, B. (2007). Business and Competitive Analysis: effective application of New and classic methods. FTPress.
- Gayoso, R. W. und Husar K. (2008). *Buy-side Market Intelligence Practice: Reflections from High-Tech manufacturing*. Competitive Intelligence, Vol.11, No.2, pp.26-32.
- Herring, J.P. 1992. *The role of intelligence in formulating strategy*. Journal of Business Strategy, Vol.13, No.05, pp.49-55.
- IMF (2010). World Economic Outlook 2010. Available at: www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/ (accessed 11 January 2011).
- Johnson, G. und Scholes, K. (2006). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall. Financial Times. Seventh Edition.
- Kahaner, L. (1998), Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top, Touchstone, New York, NY.
- KPMG (2006). Europäische Nutzfahrzeugindustrie im Zeichen der Globalisierung. Whitepaper.
- Lewis, D. (2006). *Harnessing intelligence for competitive advantage*. Journal of Medical Marketing, Vol.06, No.04, pp.276-281.
- Lackman, C., Saban, K. und Lanasa, L. (2000). *The contribution of MI to tactical and strategic business decision*. Marketing Intelligence & Planning, Vol.18, No.01, pp.6-8.
- McKinsey (2009). Route 2020 Results. Whitepaper.

Entscheidungshilfe bei Internationalisierungsstrategien in der Nutzfahrzeugindustrie durch Competitive Intelligence

- Marin, J. und Poulter, A. (2003). *Dissemination of CI*. Journal of Information Science, Vol.30, No.02, pp.193–208.
- Merriam-Webster (2011). Dictionary on intelligence. Available at: www.merriam-webster.com/dictionary/intelligence (accessed 11 January 2011).
- Meyer, J.A. (1998). *Information overload in marketing management*. Marketing Intelligence & Planning, Vol.16, No.03, p.200.
- Michaeli, R. (2006). *Competitive Intelligence*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Mueller, A. and Mueller-Stewens, J. (2009). *Strategic Foresight*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Ottesen, G.G. und Gronhaug, K. (2004). *Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments a case study*. European Journal of Marketing, Vol.38 No.08, pp. 956-973.
- Peltoniemi, M. und Vuori, E. (2008). *Competitive Intelligence and Co-evolution within an Organisation population*. Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.04, No.03, pp.50-62.
- Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D. und Allen, K. (2002). An empirically based model of competitor intelligence use. Journal of Business Research, Vol.55, No.09, pp.747-758.
- Powell, T. und Allgaier, C. (1998). *Enhancing sales and marketing effectiveness through competitive intelligence*. Competitive Intelligence review, Vol.09 No.04, pp.29-41.
- Prescott, J.E. (2001). Introduction, in Prescott, J.E. and Miller, S.H. (Eds), *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the trenches*, Wiley, New York, pp.1-22.
- Probst, G. (2002). *Managing Knowledge, Building Blocks for Success*. Wiley. West Sussex, England.
- Qiu, T. (2008). *Scanning for competitive intelligence a managerial perspective*. European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, pp.814-835.
- Roland Berger (2009). *Truck industry 2020*. Whitepaper.
- Sawka, K.A. (2000). Deciding where to locate the intelligence unit. In: J.P. Miller (ed.), *Millennium Intelligence*. Cyber Age Books, Medford, pp.43–54.
- SCIP (2009). *Intelligence Glossary*. Available at: <http://scip.cms-plus.com/files/Prior%20Intelligence%20Glossary%2009Jan.pdf>, (accessed 27.12.2010).
- Tan, T.T.W. und Ahmed, Z.U. (1999). *Market intelligence: an Asian perspective*. Marketing Intelligence and Planning, Vol.17, No.06, p.298.
- Trim, P.R.J. (2004). *The strategic corporate intelligence and transformational marketing model*. Marketing Intelligence and Planning, Vol.22, No.2/3, p.240.
- Trim, P.R.J. und Lee Y.-I. (2008). *A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework*. European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, pp. 731-745.
- Wee, T.T.T. (2001). *The use of marketing research and intelligence in strategic planning: key issues and future trends*. Marketing Intelligence and Planning, Vol.19, No.04., p.245
- Wright, S. (2005). *The CI Marketing interface*. Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.03, No.02, pp.3-7.
- Wright, M. and Ashill, N. (1996). *A contingency model of marketing information*. European Journal of Marketing, Vol.32, No.1/2., pp.125-144.
- Wright, S. und Calof, J.L. (2008). *Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective*. European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, pp.717-730.
- Wright, S. und Calof, J.L. (2006). *The quest for competitive, business and marketing intelligence A country comparison of current practices*. European Journal of Marketing, Vol. 40, No.5/6, pp.453-465.
- Wright, S., Pickton, D.W. und Callow, J. (2002). *Competitive intelligence in UK firms: a typology*. Marketing Intelligence and Planning, Vol.20, No.06, pp. 349-60.